



## **Juliane Feldner & Rainer König In aller Feindschaft**

- *F&K:* Herr Prof. Dr. Steilmann Sie leiten eine der bekanntesten Uni-Kliniken in Deutschland. Was sind für Sie dabei die größten Herausforderungen?“
- *Prof. Dr. St.:* Ich verstehe Ihre Frage nicht. Was meinen Sie mit ‘Herausforderungen’?
- *F&K:* Na ja z.B., dass Sie ein großes Team herausragender Ärzte und Arzthelfer leiten, dass Sie ein riesiges Unternehmen managen und sich dabei auch noch Tag für Tag mit der Öffentlichkeit, der Politik und wirtschaftlich relevanten Interessensgruppen auseinandersetzen müssen. Darüber hinaus sind sie einer der bekanntesten Hirnchirurgen Deutschlands, der zudem regelmäßig selbst im OP steht.
- *Prof. Dr. St.:* Das sind für mich keine Herausforderungen, das ist meine Arbeit. Die mache ich. Jeden Tag. Eine Herausforderung ist für mich, dass ich nächsten Sommer die Orinoco-Rio-Negro-Amazonas-Route von Humboldt in nur 14 Tagen abpaddeln möchte. Und zwar mit der gleichen Ausrüstung wie Alexander von Humboldt. Dafür hat der allerdings mehrere Monate gebraucht. Statt zwei Monate zwei Wochen! Das nenne ich ambitioniert, das ist eine Herausforderung!
- *F&K:* Ah ja. Wir würden aber doch noch einmal gerne auf Ihre Klinik­tätigkeit zu sprechen kommen. Wenn denn die Klinik-Leitung für Sie keine Herausforderung darstellt, wie meistern Sie dann die enorme Arbeitsmenge, die damit zusammenhängt?
- *Prof. Dr. St.:* In dem ich delegiere und das Delegierte kontrolliere! Bei meiner Orinoco-Rio-Negro-Amazonas-Expedition geht das natürlich nicht. Da bin alleine. Da mache ich alles solo, da kann ich mich nur selbst fordern und kontrollieren: Die Natur und ich, von Angesicht zu Angesicht. Aber darauf bereite ich mich ja das ganze Jahr lang systematisch vor. In kleinen Schritten. Z.B. habe ich letztes Wochenende den Sogenfjord in Norwegen be­paddelt: 120 Kilometer in 6 Stunden. Tolle Leistung, einfach so zu Trainingszwecken. Natürlich kein Vergleich zum Orinoco in Südamerika, allein das Klima ....
- *F&K:* Wenn wir vielleicht noch einmal zum Delegieren und Kontrollieren in der Klinikleitung zurückkommen dürften. Wie genau machen Sie das?

- *Prof. Dr. St.:* Da verstehe ich Ihre Frage wieder nicht. Ich mache es. Punkt! Ein Hirn mit seinen 100.000.000.000 Neuronen und unendlich vielen synaptischen Verschaltungen, das ist eine komplizierte Sache, die an die Delegation besondere Anforderungen stellt. Eine Klinik dagegen erscheint da wie ein Klacks. Ich delegiere drei Aufgaben auf drei Leute: Sarah Winston, die Verwaltungschefin, managt den ganzen Verwaltungskram – incl. Personalfragen. Dann habe ich meine Chefärztin Dr. Krobisch, die den Klinikbereich schmeißt. Tolle Frau, von mir selbst entdeckt und gefördert. Schließlich mein Oberarzt Dr. Jürgen Toller. Famoses Rede-Talent. Den schicke ich auf Presstertmine. Nur wenn´s mal zum Gesundheits-Dezernenten geht, bin ich dabei. Aber reden tut da auch nur der Toller.
- *F&K:* Und wenn was schiefgeht?
- *Prof. Dr. St.:* Mal ganz ehrlich: ist das ihr ersten Interview? Was stellen Sie nur für sinnfremde Fragen? Bei uns geht nix schief.
- *F&K:* Aber letztes Jahr hat es in Ihrer Klinik doch diesen Skandal um Keime gegeben ...
- *Prof. Dr. St.:* Moment! Das war kein Skandal. Das war ein Missverständnis. Erzeugt von diesem völlig unfähigen Pressesprecher, den wir damals hatten. Der war dann schnell weg vom Fenster. Seit dem Jürgen Toller das macht, passiert sowas nicht mehr. Jetzt flutscht die Öffentlichkeitsarbeit wie eine Bananenschale auf Seifenlauge.
- *F&K:* Ok, das leuchtet ein. Aber wie sieht es mit der Führungskultur in Ihrem Hause aus?
- *Prof. Dr. St.:* Wieder so eine diffuse Frage, mit der ich nichts anfangen kann.
- *F&K:* Nun ja, die Beschäftigtenbefragung, die die Gewerkschaft vor ein paar Wochen durchgeführt hat, zeigt doch, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Ihrem Führungsstil sehr unzufrieden sind.
- *Prof. Dr. St.:* Ach mit meinem Führungsstil? Da haben Sie wohl was missverstanden. Die Mitarbeiter, die ich führe, das sind Winston, Krobisch und Toller. Nicht mehr und nicht weniger. Und wenn die mit mir unzufrieden sind, dann sagen die mir das. Das erste und wichtigste, was ich mein Trio frage, wenn wir uns zur wöchentlichen Manöverkritik treffen, ist: Was haben Sie mir zu sagen?? Klare Ansage! Da kommt aber nix. Das mit der Unzufriedenheit betrifft dann höchstens das Verhältnis meines Spitzentrios zu *ihren* Untergebenen. Das habe ich den Dreien auch gesagt. Und zwar deutlich.
- *F&K:* Aber bei der Befragung wurde doch explizit gefragt, wie zufrieden die Beschäftigten mit Ihnen sind.
- *Prof. Dr. St.:* Ja und, wie lautet jetzt Ihre Frage?

- *F&K:* Nun ja unsere Frage lautet, was Sie dazu sagen, dass die Beschäftigten mit *Ihnen* unzufrieden sind. In Anlehnung an die Krankenhausfernsehserie „In aller Freundschaft“ wurde die hiesige Betriebskultur „In aller Feindschaft“ genannt. Wie finden Sie das?
- *Prof. Dr. St.:* Das finde ich lustig. Unser Betriebsrat und seine Gewerkschaft haben Humor. Aber im Ernst: Mir geht es nicht darum, dass meine Beschäftigten zufrieden sind – schon gar nicht mit mir. Mir geht es vor allem darum, dass meine Kunden – die Patienten – zufrieden sind. Und meine Belegschaft braucht mich auch nicht zu lieben. Die soll mich respektieren. Das reicht!
- *F&K:* Aha. Kollegen von Ihnen sehen das aber anders. Die betonen, dass nur zufriedene Mitarbeiter zufriedene Kunden garantieren. Und die kümmern sich dann auch persönlich um die Belange, die Entwicklung und das Wohlergehen ihrer Beschäftigten.
- *Prof. Dr. St.:* Ach das ist ja mal wieder so ein modernistischer Firlefanz-Rosenkranz, den die herunterbeten. Ich weiß schon, welche Kollegen sie meinen. Aber im Klinik-Ranking stehen die alle hinter meinem Haus.
- *F&K:* Das heißt, wenn ihr Klinikum im Ranking abrutschen würde ...
- *Prof. Dr. St.:* Das ist keine Frage, sondern ein hypothetisches Konstrukt. Auf solch ein konjunktivistisches Angst-Geschwafel lasse ich mich nicht ein. Habe ich Ihnen schon erzählt, dass ich vor zwei Jahren Thor Heyerdahls Kon-Tiki-Expedition von Peru nach Polynesien rekonstruiert habe? Alleine! Da haben auch alle Zeitgeistsofties große Warn-Hypothesen geschwungen: „zu waghalsig“, „zu gefährlich“, „Tollkühn“ ...
- *F&K:* ... Herr Prof. Dr. Steilmann leider ist unsere Interview-Zeit schon längst überschritten. Wir danken Ihnen für das Gespräch.